

## EUSEBIO MENÉNDEZ<sup>1</sup>

**Jacobo:** *“Eusebio, como te había adelantado, mis días en la empresa están contados. Desde que llegó Leocadio, mi posición dentro de la empresa no es la que quiero para mi última etapa profesional. Tengo ya 60 años, y no estoy para juegos. Seguramente el mes que viene anuncie mi salida. Tengo posibilidades de entrar como socio y consejero en otra empresa del sector, y tú tienes un puesto a mi lado, con funciones similares a las que has venido realizando. Por supuesto, las condiciones salariales serían más elevadas, el doble de las actuales, ya que entiendo que puedes empezar a aportar a un gran nivel. No quiero que te sientas presionado, pero sé consciente de que cuento contigo para esta nueva aventura profesional”.*

**Eusebio:** *“Jacobo, sabes que desde que estoy trabajando a tu cargo he aprendido muchísimo, y que te estaré siempre agradecido. Tu propuesta hace que me surjan muchas dudas sobre mi futuro profesional. Ya sabes cómo están por aquí las cosas, y honestamente, yo también he estado buscando salidas profesionales. Algunas están bastante avanzadas y tengo que pensar en qué es mejor en estos momentos”.*

**Jacobo:** *“Es lógico Eusebio. Tú solo piénsatelo. Aquello que elijas será lo correcto. Volvamos al trabajo y lo hablamos con calma en otro momento.”*

Así comenzaba el primer día de trabajo de Eusebio después de las cortas vacaciones de verano de 2010. Habían sido unos meses de mucho ajetreo, no solo por el día a día del trabajo, sino también porque había estado realizando algunos procesos de selección para importantes empresas del mundo de la consultoría. Además, la reciente incorporación de Leocadio Jiménez, el nuevo Director General de la División, había levantado ampollas en la estructura que habían creado Jacobo y Eusebio, quienes habían comenzado a desarrollar funciones de menor responsabilidad. Opinaban que el nuevo ambiente de trabajo estaba contaminado, afectando negativamente al rendimiento del equipo.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por D. Pablo Segovia Smith, alumno de la promoción 2009 del Proyecto LyDES, y D. Bassem Nwelati, alumno de la promoción 2010 del EMBA, del Instituto Internacional San Telmo, bajo la supervisión del profesor Joaquín Aguirre, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Junio 2016, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

## **LOS ANTECEDENTES DE EUSEBIO MENÉNDEZ**

Eusebio Menéndez era un joven ingeniero de telecomunicaciones de 23 años de edad. Nació en Badajoz y estudió la carrera en Cáceres, renunciando a su sueño que era ser piloto de aviones porque pensaba que la ingeniería podía otorgarle una mejor y más estable carrera profesional, en la que, seguramente, podría llegar a un puesto de Dirección. Tenía un perfecto dominio del inglés, manejaba con corrección el alemán y se defendía con el francés. Gracias a su inquietud, y mientras cursaba sus estudios, estuvo trabajando todos los veranos para poder tener unos pequeños ahorros que le permitieran poder afrontar los gastos propios de un joven de su edad. Además, estuvo fuertemente vinculado a asociaciones juveniles comprometidas con la política nacional, la comunicación y el desarrollo de habilidades como la oratoria y el debate. Al finalizar la carrera, buscando desarrollarse en el mundo de la empresa, realizó un programa en una prestigiosa escuela de negocios para complementar su formación técnica y adquirir habilidades y conocimientos relacionados con la gestión empresarial.

Tras la finalización de sus estudios, en noviembre de 2009, Eusebio comenzó su carrera profesional como ingeniero en CTC Banda Ancha con un contrato por un año y un salario de 17.000€, que serían revisados al finalizar ese periodo en función de los resultados y su desempeño. Aunque Eusebio tenía una inicial inclinación a desempeñar trabajos técnicos y encargos relacionados con I+D, se incorporó desempeñando tareas más relacionadas con el área comercial. Sus encargos principales eran: el primero, aprender de Jacobo Gómez, el director de CTC Banda Ancha, en todas sus funciones, y el segundo, hacer de nexo entre el área comercial y el área técnica.

Eusebio se sentía muy satisfecho. Las expectativas que se había formado sobre su desarrollo profesional eran muy grandes.

## **GRUPO CTC**

La Compañía de Telecomunicaciones de Cáceres era un Grupo empresarial formado por varias empresas. La empresa principal, fundada en 1989 por Gonzalo Rodríguez, se denominaba CTC Infraestructuras (CTC-I). Desde esa fecha se había dedicado a la instalación de infraestructuras de comunicaciones para la operadora de telecomunicaciones dominante en España, en un principio como subcontrata y, posteriormente, gracias a la visión de futuro del Presidente, como socio preferente.

El periodo de bonanza económica, la estabilidad y consolidación de CTC-I en el mundo de las telecomunicaciones durante los primeros diez años y también el empuje y tesón del Presidente, Gonzalo Rodríguez, que siempre entendió que la única forma de crecer y competir con las grandes empresas era la diversificación y la expansión en el territorio nacional, fueron el motivo de la apertura de nuevas líneas de negocio. De este modo, desde 2001 a 2008, se fueron desarrollando nuevas divisiones relacionadas con instalaciones ferroviarias, radiocomunicaciones, energías renovables y tecnologías de la información. Esta diversificación provocó un crecimiento vertiginoso de la

facturación, llegando a facturar más de 76 millones de euros en 2009 y llegando a tener a 535 empleados en plantilla (**Ver Anexos 1, 2 y 3**).

El crecimiento en distintas áreas de negocio reestructuró a la empresa matriz, CTC-I, en varias divisiones: Radiocomunicaciones (2002), Investigación y Desarrollo (2003), Energías Renovables (2005) y Sistemas (2008). Esto, a su vez, implicó cambios acelerados en la estructura directiva. Gonzalo se rodeó de familiares y amigos de confianza que, a su vez, fueron solicitando la incorporación de amigos y familiares para los puestos que iban surgiendo en la empresa.

Gonzalo, como Presidente del Grupo, controlaba las decisiones estratégicas de todas las empresas, pero se apoyaba en sus hermanos que ocupaban puestos de alta dirección dentro del grupo: Luis Rodríguez, como Consejero Delegado de CTC-Radiocomunicaciones, CTC-Instalaciones y Joaquín Rodríguez, como Consejero Delegado de CTC-Energías Renovables y CTC-Sistemas. También era clave la figura de Diego Romero, que era el Director General y de Operaciones del Grupo CTC y tenía un gran peso dentro de la organización (**ver Anexo 4**).

## **LA CREACIÓN DE CTC BANDA ANCHA**

A finales de 2009, CTC estaba trabajando como subcontrata para una empresa que instalaba y explotaba redes de cable, CableaT. Esto llevó a pensar a Gonzalo que podían integrarse verticalmente para aumentar los márgenes. Viendo el potencial de negocio que podía generar la instalación de cable óptico para telecomunicaciones se constituyó CTC-BA.

El negocio de CTC-BA consistía en ofrecer los servicios de conexión, con sus servicios de valor añadido correspondientes, a empresas que lo requirieran. Para ello debían solicitar, al mayor número de municipios posible, acuerdos para instalar cable aprovechando las infraestructuras municipales. Para conseguir firmar esos acuerdos, CTC podía tardar algunos meses, llegando en algunos casos a retrasarse a más de un año si se complicaban las gestiones. En este sentido, los primeros dos años de funcionamiento de CTC-BA se emplearían para realizar un proceso de siembra, donde los frutos tardarían en llegar. Eusebio lo explicaba haciendo el siguiente símil:

*“Se trata de construir infraestructuras de telecomunicaciones, autopistas y líneas de alta velocidad municipales, cobrando a las empresas que quieran utilizar el ancho de banda que podemos proporcionar”.*

La primera decisión que tomaron Diego y Gonzalo fue la de “fichar” al Director General Comercial de CableaT, Jacobo Gómez, como responsable del lanzamiento de este nuevo negocio. Diego mantenía muy buena amistad con él, y se conocían desde hace más de diez años. A sus sesenta años de edad, Jacobo llevaba más de cuarenta trabajando en el mundo del cable y las comunicaciones. Además, había tenido su propia empresa dedicada al despliegue de redes de cable.